



You have downloaded a document from
RE-BUŚ
repository of the University of Silesia in Katowice

Title: Psychologiczne i etyczne aspekty zarządzania organizacją biurokratyczną

Author: Jarosław Polak, Małgorzata Chrupała-Pniak

Citation style: Polak Jarosław, Chrupała-Pniak Małgorzata. (2010). Psychologiczne i etyczne aspekty zarządzania organizacją biurokratyczną. W: B. Kożusznik, M. Chrupała-Pniak (red.), "Zastosowania psychologii w zarządzaniu" (S. 141-154). Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIWERSYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Jarosław Polak, Małgorzata Chrupała-Pniak
Uniwersytet Śląski

PSYCHOLOGICZNE I ETYCZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ BIUROKRATYCZNĄ

Poruszanie zagadnień etycznych w odniesieniu do pracy w organizacjach publicznych jest często rozumiane we współczesnym społeczeństwie jako luksus, na który pozwolić mogą sobie tylko osoby niemające żadnego pomysłu na inne pożyteczne działania. Obserwując świat dzisiejszych organizacji, łatwo dostrzec, że wśród obowiązujących kryteriów oceny ich działania normy moralne stanowią pewien margines. Dominują zaś wartości prakseologiczne, takie jak sprawność, skuteczność, a zwłaszcza ekonomiczność. Organizacje wprawdzie deklarują gotowość do przestrzegania norm etycznych, ale — jak mówią niektórzy, mrugając przy tym porozumiewawczo okiem — życie kroczy własną drogą. Autorom niniejszego artykułu przyświeca teza, że działanie skuteczne nie przeciwstawia się działaniom etycznym, że nie stoi z nimi w sprzeczności, co więcej, że nie można działać skutecznie, nie działając etycznie (CHRUPAŁA, 1996).

Normy moralne nie tyle ograniczają ludzkie działania, ile nadają im sens, właściwy kierunek, a regulując relacje między ludźmi, przyczyniają się do efektywnej realizacji działań zbiorowych. Jednocześnie nadmierne przywiązywanie wagi do przestrzegania norm moralnych, pozbawione głębszej refleksji, może rodzić problemy związane z relatywizacją norm i wartości (KOŁAKOWSKI, 1996). Nawiązując zatem do koncepcji kultury organizacyjnej Edgara Scheina przedstawianej często za pomocą metaforycznej góry lodowej, której najgłębiej położone pokłady symbolizują wartości uniwersalne, można w tym miejscu przytoczyć „etykę stosowaną na co dzień” Stephena R. Coveya. Wartości uniwersalne w modelu Scheina odpowiadają bowiem zasadom moralnym Coveya (KIETLIŃSKI, REYES,

OLEKSYN, 2005). Łączy je uniwersalizm i ponadczasowość oraz określona relacja z wartościami oraz normami, dla których stanowią podstawy i oparcie. W codziennym zarządzaniu i funkcjonowaniu organizacyjnym trudno je uchwycić i przełożyć na praktyczne zastosowania, ale, jak pisze Tadeusz Oleksyn, „być może ludzie nie żyją z nimi w całkowitej harmonii, lecz wierzą w nie i chcą, by nimi kierowały”. Te zasady to:

1. Wiarygodność — budowana przede wszystkim w procesie komunikacji na poziomie indywidualnym, jednostkowym (wiarygodnym może być pracownik, kierownik, ale trudno mówić o wiarygodnym dziale czy organizacji).
2. Zaufanie — kształtowane i widoczne w relacjach interpersonalnych, na przykład kierownik — pracownik czy organizacja — interesariusz, rozwijane obecnie bardzo dynamicznie w koncepcjach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (Rok, 1997).
3. Powierzenie odpowiedzialności (*empowerment*) — upełnomocnienie pracowników, szczególnie istotne w sferze zarządzania ludźmi i zespołami. Powierzenie odpowiedzialności w organizacjach to zadanie stawiane dzisiejszym kierownikom, często pokrywające się także z silnym oczekiwaniem społecznym.
4. Dostosowanie — rozumiane w kategoriach elastyczności i zdolności adaptacyjnych głównie na poziomie organizacyjnym, choć coraz częściej wymieniane także jako cecha indywidualna jednostek (plastyczność jednostki, zdolność do przyswajania zmian).

Pierwsze dwie kategorie wartości to „miękkie kompetencje kierownicze” mające określony ładunek etyczny (KOZUSZNIK, 2005; CHRUPAŁA, 2004). Wiarygodni i budzący zaufanie kierownicy odchodzą od klasycznych naukowych koncepcji zarządzania, w których pracownik, przedstawiciel *homo oeconomicus* traktowany jest w kategoriach kosztów organizacyjnych czy elementu w sprawnie funkcjonującej organizacji. Etyczni, jak twierdzą niektórzy (KIETLIŃSKI, REYES, OLEKSYN, 2005), menedżerowie dostrzegają w pracownikach przede wszystkim istoty społeczne i duchowe. Doświadczenia wielu współczesnych kierowników potwierdzają spostrzeżenia, że pracownicy mają znacznie więcej energii twórczej, zapału do pracy i inicjatywy, niż wymagają tego od nich formalnoprawne zapisy, na przykład zakresy czynności. Zgodnie z psychologicznym prawem samospełniającej się przepowiedni, ludzie są i stają się tacy, jakie są nasze oczekiwania w stosunku do nich. Kolejne dwie wartości wynikają z powiązania kompetencji kierowniczych i współczesnych trendów w zarządzaniu organizacją w procesie budowania przewagi konkurencyjnej na rynkach. Upełnomocnianie może być, i chyba powinno być, rozumiane w duchu realizowania w procesach zarządzania ludźmi imperatywu przestrzegania godności człowie-

ka i pracownika w organizacji. Pisał o tym także w swoich dziełach Jan Paweł II (*Laborem exercens*).

W definicję pracownika administracji publicznej wpisany jest element odpowiedzialności wobec obywateli oraz państwa, który czyni go szafarzem powierzonego mu zaufania i zobowiązuje do jak najlepszego wywiązywania się ze swoich obowiązków. Brak zaufania pomiędzy podwładnymi i przełożonymi oraz między urzędnikiem a obywatelem oparty na wątpliwych, niejasnych decyzjach oraz złych doświadczeniach z przeszłości może skutecznie utrudnić i tak skomplikowany proces decyzyjny. Ponadto może poważnie naruszyć wizerunek urzędnika publicznego i zaszkodzić wizerunkowi organizacji, którą urzędnik reprezentuje, co w konsekwencji prowadzi do problemów z etosem pracy i etosem w życiu publicznym (NOWAK, CERN, 2008).

Szczególnie wrażliwe psychologicznie i etycznie są obszary działania osób, które w organizacjach pełnią funkcje związane z kontrolą i audytem. Sytuacja kontroli z psychologicznego punktu widzenia ma charakter sytuacji oceny, a ludzie będąc ocenianymi za swoje czyny i ich efekty, czują się szczególnie niekomfortowo. Zagrożenie poczucia bezpieczeństwa, poziomu samooceny, pozytywnego obrazu swojej roli zawodowej osób kontrolowanych daje w efekcie postawę negatywną zarówno wobec aktu kontroli, jak i osób kontrolujących. I tak użyteczne narzędzie staje się przedmiotem niechcianym, nie lubianym, złem koniecznym, a w konsekwencji „sabotowanym” lub niepełnie wykorzystywanym. Wobec tego sposób realizacji zadań przez osoby kontrolujące i decydujące powinien w szczególny sposób uwzględniać ich etyczny poziom.

W metaforycznym ujęciu pracownicy organizacji publicznych odpowiedzialni za kontrolę i audyt są niejako sumieniem organizacji. Od ich wyczulenia na ludzkie błędy i umiejętności znajdowania prawidłowych rozwiązań zależy, czy zasługują na miano „zmysłu moralnego”, który tropiąc niezgodności między stanem faktycznym, a tym, który widnieje w dokumentach, oraz wady istniejących systemów, potrafi wskazać takie drogi, które pozwolą autorom błędów wyciągnąć wnioski i uniknąć ich w przyszłości. Należy zatem oczekiwać od pracowników kontroli i audytu szczególnej moralnej wiedzy, solidnej podstawy swych działań w wyznaczanych i realizowanych wartościach, świadomości wagi zagadnień etycznych, a także praktycznego doświadczenia w rozwiązywaniu problemów etycznych.

Niejednokrotnie daje się słyszeć głosy, że w sytuacji, w której istnieje dobre, jednoznaczne i czytelne prawo, a organizacje tworzą systemy, które zapewniają sprawną realizację zadań, zagwarantowane zostają wszelkie warunki niezbędne do tego, żeby organizacje skutecznie pełniły swoją misję (KOŁAKOWSKI, 1997). Wówczas tworzenie kodeksów etycznych pozba-

wione jest sensu, a może przynieść nawet szkody, ponieważ zwalniają one pracowników z indywidualnej odpowiedzialności i obowiązku refleksji etycznej. W tym miejscu dochodzimy do tego, co określane jest jako źródło większości problemów natury etycznej, z jakimi borykają się organizacje publiczne.

Po pierwsze, wizja idealnego systemu, czy to prawnego, czy organizacyjnego (na przykład biurokracja Maxa Webera), który eliminuje niepewność, jaką do świata organizacji wnoszą niepowtarzalni i nieprzewidywalni ludzie, jest utopią. W tym sensie, że gdyby nawet taki system udało się stworzyć, to człowiek nie mógłby w nim funkcjonować. System taki nie zostawiałby obszaru koniecznej wolności, której odebranie człowiekowi czyni z niego bezwolne, pozbawione własnej inicjatywy narzędzie. Szybko też owocuje działaniami, nierzadko nieetycznymi i nielegalnymi, zmierzającymi do odzyskania utraconej wolności. Po drugie, właśnie niejasne, podatne na wielokierunkową interpretację prawo, które wyznacza ramy działania organizacji, uznawane jest za jeden z głównych czynników prowokujących do zachowań nieetycznych bądź powodujących niezamierzone działania nieetyczne. I po trzecie, kodeksy etyczne nie są kolejnym systemem prawnym, za przekroczenie przepisów którego ponieść można karę lub inną sankcję. Najczęściej stanowią deklaracje uznawanych w organizacji wartości oraz wskazują ogólne reguły działania, które z punktu widzenia pracy urzędnika powinny być najbardziej pożądane. Ostatecznie wybór zachowania należy jednak zawsze do człowieka.

OBSZARY ZAGROZEŃ ETYCZNYCH W ORGANIZACJACH BIUROKRATYCZNYCH

W tradycyjnym rozumieniu organizacja biurokratyczna to wysmukła, hierarchiczna struktura, w której pracowników pierwszej linii dzieli od dyrektora siedem — osiem szczebli zarządzania. Im wyższa piramida, tym bardziej podporządkowani są pracownicy na najniższych piętrach. Hierarchicznie rozbudowane struktury to dziś przeżytek w świecie organizacji profitowych, niemniej jednak w sektorze publicznym wciąż dominują. Tego typu struktury rodzą problemy od ekonomicznych po społeczne i etyczne. Są przede wszystkim mało elastyczne, a przy tym bardzo kosztowne. Wykorzystują głównie awansowanie pionowe, „świętą” drogę służbową, często prowokują do nieetycznych działań i „wyścigu szczurów” po szczeblach drabiny społecznej. W organizacjach biurokratycznych pra-

cownicy wchodzą w różnego typu relacje — zawsze jednak hierarchiczne. Nowoczesne organizacje odchodzą od tych struktur i relacje hierarchiczne zastępowane są relacjami opartymi na współdziałaniu. Zdaniem T. Oleksyna, „z etycznego punktu widzenia ocena silnie zhierarchizowanych i zbiurokratyzowanych organizacji musi być oczywiście bardzo krytyczna. Organizacje takie ograniczają wolność pracownika, są antydemokratyczne i totalitarne, naruszają zasadę sprawiedliwości płac, gdyż nie kompetencje i efekty pracy są najważniejsze, ale miejsce w służbowej hierarchii” (KIETLIŃSKI, REYES, OLEKSYN, 2005).

Zatrzymajmy się na chwilę nad źródłami, które mogą rodzić sytuacje etycznie trudne, w jakich na co dzień znajdują się pracownicy organizacji publicznych. Prócz wspomnianych problemów wynikających z konstrukcji polskiego prawa najczęściej wymienianym czynnikiem, który zwiększa prawdopodobieństwo zachowań nieetycznych, jest odczuwalna przez wszystkich rosnąca presja czasu wraz z ciągłym zwiększaniem się liczby realizowanych zadań. Świat pędzi coraz szybciej i odczuwają to także organizacje publiczne. Wobec tego faktu eliminowany jest niezwykle ważny czynnik warunkujący etyczność działań, a jest nim czas na refleksję. Pewne problemy związane chociażby z konfliktem wartości rodzą stres decyzyjny, który wraz z presją czasu uniemożliwia trzeźwy i głęboki namysł. Jakość wyborów może wtedy być wątpliwa. Ponadto presja czasu prowadzi często (w imię szybkiego załatwienia czekających w kolejce spraw), do pomijania ważnych elementów realizowanych procedur. Dodatkowo słabo upoważnieni pracownicy oduczają się, w trakcie nabywania doświadczeń i socjalizowania się w organizacji biurokratycznej, ponoszenia ryzyka własnych decyzji i wyborów, w tym także etycznych. Liczne obserwacje i badania w tym zakresie dowodzą, że w trudnych, wątpliwych sytuacjach wstrzymują się z podjęciem decyzji i czekają na „oficjalny” komunikat z wyższych pięter zarządzania.

Poza tym, w organizacjach biurokratycznych, tradycyjne sposoby funkcjonowania stoją dziś w sprzeczności ze zdroworozsądkowym zachowaniem prowadzącym do sprawniejszego działania na rynku. Omijanie drogi służbowej, które może znacząco skrócić czas podjęcia decyzji i rozwiązania problemu czy usprawnić procesy komunikacji w organizacji, jest traktowane nie tylko jako przejaw nielojalności wobec przełożonego, ale często jako poważny przykład niesubordynacji skutkujący natychmiastowym dyscyplinarnym zwolnieniem pracownika. Przekaz komunikacyjny w takich sytuacjach jest następujący: pracownik, działaj sprawnie i bądź twórczy, ale tylko w granicach naszych reguł. Gdzie się podziela wspomniana wiarygodność nadawcy przekazu, gdzie zaufanie organizacyjne i *empowerment*? To z pewnością do niczego dobrego, w dłuższym przedziale czasu, nie może prowadzić.

Stosunki panujące w zhierarchizowanych organizacjach od połowy XX w. były przedmiotem krytyki i zjadliwych komentarzy. Najśłynniejsze sformułowane zostały przez C. Northcote Parkinsona, brytyjskiego profesora zarządzania. Oto niektóre z nich:

- Każda organizacja po przekroczeniu pewnej liczby pracowników ma dostatecznie dużo pracy z obsługą samej siebie, że jeżeli nie jest organizacją samofinansującą się, nie musi już robić nic użytecznego.
- Każda praca zajmie każdy czas, jaki jest pozostawiony do jej wykonania (problemy jakości i efektywności pracy).
- Organizacje biurokratyczne zwalczają niezwykle zaciekle jednostki szczególnie uzdolnione i kreatywne.

Naukowa krytyka nie tylko nie doprowadziła do pożądaných zmian w krytykowanych organizacjach, ale nawet doczekała się ruchu społecznego pracowników biurokratycznych organizacji, zwanego w literaturze prawami Murphy'ego. Współczesne prawa Murphy'ego stanowią manifest i moralny protest pracowników przeciwko przedmiotowemu traktowaniu, bezdusznej hierarchii, manipulacji, wyzyskowi i lekceważeniu.

Kolejnym zjawiskiem, które często bywa wymieniane jako obszar zagrożenia, jest wykorzystywanie sytuacji kierowania lub oceny jako narzędzia psychospołecznego wpływu. W organizacyjnej grze „nasłanie” na przeciwnika kontroli samo w sobie jawi się jako nieprzyjemne i często bywa odbierane jako szykana. Dodatkowo kontrola, jeśli jej wyniki będą negatywne, może wyeliminować go na stałe z gry.

Konflikty interesów, zarówno potencjalne, jak i rzeczywiste, to kolejne najczęściej kojarzone z pracą urzędników zjawiska, których przejawami może być łapownictwo i inne formy nadużywania władzy. Doświadczenia autorów wskazują na istotne braki w omawianym zakresie. Pracownicy albo nie zastanawiają się nad ewentualnymi konfliktami interesów i działają, często doprowadzając do złamania norm etycznych, albo przejawiają nadmierną ostrożność oraz czują permanentny dyskomfort związany z poczuciem winy wynikającym z naruszenia norm i wartości. Wydaje się, że przykładem interwencji organizacyjnej w tym zakresie mogłyby być szkolenia etyczne i procedury decyzyjne obowiązujące w danej organizacji.

Ostatnim z wymienianych tutaj zjawisk (ale z pewnością nie ostatnim w organizacjach biurokratycznych) generującym możliwe zachowania nieetyczne jest stała obecność problemów nowych, dotychczas niespotykanych, których rozwiązania nie można odnieść do dotychczasowych doświadczeń. Ponieważ zachowania amoralne (czyli nieposiadające ładunku wartości) nie istnieją, wszelkie problemy mają wymiar etyczny. Zatem wybory w sytuacjach nowych i dotychczas nieznanych również oceniane będą ze względu na ich wartość etyczną, jeśli nie dziś, to w przyszłości.

KODEKS POWINNOŚCI ZAWODOWYCH

W literaturze oraz w przyjętych przez różne gremia i organizacje kodeksach etycznych znaleźć można liczne zasady, które mają określać ramy działania pracowników. Sokrates mawiał, że ludzie nie postępują zgodnie z zasadami etycznymi, ponieważ właściwie nie wiedzą, co oznaczają odnoszące się do nich pojęcia. Te pojęcia to najczęściej:

Odpowiedzialność — pracownik powinien zachować całkowite nieskrępowanie w działaniu oraz wewnętrzne przekonanie, że wartość zawodowa oraz moralna podejmowanych działań ma swoje źródło w niej samej. Powinien on przejawiać gotowość do ponoszenia konsekwencji, wzięcia na siebie dobrych i złych skutków własnych poczynań. Powinien także umieć merytorycznie i prawnie uzasadnić własne decyzje i sposób postępowania. Osoba odpowiedzialna umie zawsze „odpowiedzieć”, dlatego wybrała taką, a nie inną drogę, i jakie mogą wiązać się z tym konsekwencje.

Uczciwość — każda osoba powinna postępować uczciwie, czyli według najlepszej woli i wiedzy oraz w zgodzie ze swymi przekonaniami. Postawa taka owocować powinna starannością realizowanych zadań i pełną zgodnością z prawem. Dzięki świadomości odroczonych negatywnych konsekwencji działań nieuczciwych i niechęci do nich budzi ona zaufanie i nie daje powodów do kwestionowania ani podważania wydawanych przez nią ocen i opinii. Ważnym elementem uczciwości jest przedkładanie dobra publicznego nad dobro własne.

Obiektywizm — osoba obiektywna powinna formułować swoje oceny wyłącznie na podstawie faktów, co do których wiedzę powinna czerpać z godnych zaufania źródeł i przekazywać je w formie pełnej i wiernie odzwierciedlającej te fakty. Warunkiem obiektywizmu jest brak stronniczości oraz uprzedzeń. Sytuacja konfliktu interesów uniemożliwia obiektywne osądy. Osoba taka powinna całkowicie unikać sytuacji, w których inne osoby próbują wpływać na sposób prowadzenia kontroli, ocenę faktów oraz wyciągane wnioski. Powinna unikać także sytuacji, gdy jej decyzje dotyczą spraw, których konsekwencje mogą przynosić jej indywidualne korzyści.

Poufność — nakazuje szanować i chronić wartość oraz własność informacji. Jeśli nawet nie istnieje obowiązek prawny lub zawodowy jej ujawnienia, nie powinna zostać ujawniona. Osoba taka nie powinna wykorzystywać żadnych informacji w sposób przynoszący jej indywidualne korzyści, w sposób, który byłby sprzeczny z prawem lub przynosiłby szkodę organizacji. Wiedza jest jednym z ważniejszych sposobów budowania pozycji w organizacji i dlatego tutaj ludzie narażeni są na olbrzymie pokusy.

Profesjonalizm — polega na wykorzystywaniu wiedzy, umiejętności, doświadczenia do realizowania zadań pozostających w zgodności z najlepszymi znanymi jej standardami. Osoba taka nie powinna podejmować się zadań, do realizacji których nie posiada wystarczającej wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Powinna także dążyć do stałego podnoszenia swych kwalifikacji, jakości i efektywności realizowanych działań.

PSYCHOLOGIA WYBORÓW ETYCZNYCH

Wspomniany już Sokrates twierdził, że cnót etycznych można się uczyć przez refleksję i dialog prowadzące do głębokiego rozumienia, czym są one w swej istocie. Jednak doświadczenie pokazuje, że nawet doskonałe zrozumienie znaczenia pojęć etycznych nie musi prowadzić do etycznych zachowań. W etyce rozróżnia się normy, które ludzie uznają za idealne, normy uznawane za pożądane i normy realizowane w praktyce. Rysując obszary działania szczególnie narażone na nieetyczne działania, określone zostały źródła zewnętrzne rozbieżności między tym, jak ludzie chcieliby postępować, a tym, jak rzeczywiście postępują. Ale owa rozbieżność ma także źródła w psychice człowieka. Świadomość tego problemu odnaleźć można już w *Metamorfozach* Owidiusza w zdaniu: „Widzę rzeczy dobre i pochwalam je, a za grzesznymi idę” oraz w *Liście do Rzymian* św. Pawła: „Nie czynię bowiem dobra, którego chcę, ale czynię to zło, którego nie chcę”.

Pierwszym z takich źródeł jest mechanizm **racjonalizacji**, który służy obronie własnego „ja” przed potencjalnie zagrażającymi treściami, które mogłyby zburzyć wizerunek własny, w tym wypadku jako osoby moralnie dobrej. Mechanizm ten polega na odwołaniu się do osobiście cenionych wartości społecznych i uznawanych norm z jednoczesnym takim ich przeformułowaniem i zinterpretowaniem, aby objaśnić własne postępowanie w sposób, który pozwoliłby pomniejszyć moralną naganność podjętego przez nas działania. W sytuacji, kiedy jednostka czuje się do tego zmuszona, używa takich uzasadnień jak: „czułem się do tego zmuszony”; „zrobiłem to dla moich bliskich”; „niskie płace są winne temu, że ludzie biorą łapówki”; „mam teraz problemy finansowe i raz mogę sobie na to pozwolić”. Innymi słowy, jeśli jakiś czyn prowadzi do pozytywnej, także w sensie moralnym, konsekwencji, jesteśmy skłonni uznać go za usprawiedliwiony.

Innym znanym mechanizmem mogącym prowadzić do nieetycznych działań jest **mechanizm usprawiedliwiania**. Polega na bezkrytycznym,

prosty w formie i treści odwołaniu się do podobnego postępowania innych ludzi w podobnych sytuacjach i na przekonaniu, iż człowiek powinien postępować tak samo jak inni. Sumienie uspokajane jest wówczas przez odwołanie się do takich twierdzeń, jak: „nie chcę być inny, będę robił tak samo”; „na układy nie ma rady”; „tak jest wszędzie”; „wszyscy tak robią”. Bardzo często w usprawiedliwieniu za swój punkt odniesienia bierze się nie konkretną grupę osób, ale ich uproszczony wizerunek, czyli stereotyp. Stereotypy o negatywnym ładunku treści są szczególnie groźne, ponieważ przyjmują one za założenie wizję świata, w którym większość, a nawet wszyscy, to osoby niemoralne. Założenie takie jest ewidentnie fałszywe i ma szczególną siłę demoralizującą. Do stereotypów takich należą takie sformułowania, jak: „wszyscy oszukują”; „wszyscy kradną”; „co nie jest zabronione, jest dozwolone”; „tylko ryba nie bierze”.

Inną grupę błędów, które mogą, ale nie muszą, wiązać się z obroną własnego „ja”, są **schematy poznawcze**. Ich rolą jest upraszczanie złożonego świata tak, by jego percepcja i działanie w nim było możliwe. Ich badanie i opis są domeną psychologii procesu decyzyjnego, której osiągnięcia — zdaniem autorów — wiele wnoszą również do prób poznania uwikłań naszych decyzji w dziedzinie moralności. Choć działanie tych schematów jest zbawienne w skutkach i konieczne, może ono prowadzić do zniekształceń oceny rzeczywistości i mieć znaczący wpływ na wnioski wyciągane przez osoby dokonujące kontroli i audytu.

Do najbardziej znanych schematów należą: **heurystyka dostępności psychicznej** oraz **heurystyka reprezentatywności**. Ta pierwsza wywołuje błędną ocenę prawdopodobieństwa zdarzeń, które łatwiej sobie przypomnieć. W takiej sytuacji brak lub niewielka liczba doświadczeń ze zjawiskiem korupcji może owocować przekonaniem, że w otoczeniu osoby zjawisko to nie ma miejsca lub zachodzi bardzo rzadko. Heurystyka reprezentatywności powoduje, że podczas analizy danych niezbędnych do podjęcia decyzji bierze się pod uwagę głównie te dane, które są zgodne z wcześniejszymi przekonaniem podmiotu poznającego na temat pewnych właściwości świata (TYSZKA, 2000). Na przykład osoba pracująca z nieuczciwymi podatnikami ma bardziej prawdopodobne podstawy, by uznać, że wśród ogółu podatników jest większy odsetek oszustów, niż osoba, która pracuje w banku. W obu przypadkach przekonania te nie są oparte na faktach, a więc nie mają waloru obiektywności.

Ważną grupę czynników modyfikujących percepcję rzeczywistości mogących powodować podejmowanie błędnych wyborów są **złudzenia posybilne** oraz **złudzenia walentne**. Wiążą się one z oceną wartości tego, co może się wydarzyć. Pierwsze z nich wywołuje przekonanie, że po serii zdarzeń na przykład niekorzystnych w końcu musi mieć miejsce zdarzenie korzystne. Inną jego wersją jest przekonanie, że dobra passa nie może

trwać bez końca. Złudzenia walentne mogą przejawiać się w dwóch formach. Pierwsza z nich przyjmuje postać twierdzenia: „To, co mało prawdopodobne, jest wartościowe”. W tym wypadku dwie identyczne rzeczy, z których jedna jest łatwo osiągalna, druga zaś — trudno, są oceniane przez podmiot w inny sposób. W drugim wypadku rzeczy drugiej przypisywana jest dużo większa wartość. Złudzenie to przyjmuje też inną, bardziej praktyczną formę, że „to, co jest możliwe, jest wartościowe i godne realizacji”. Zgodnie z tym twierdzeniem należy wykorzystywać wszelkie dostępne możliwości, tylko ze względu na to, że istnieją. Nawet te związane z etycznym ryzykiem.

Jeszcze innym powszechnym mechanizmem mogącym powodować podejmowanie nieetycznych decyzji jest **skłonność do unikania strat**. Odkryta i opisana przez Danila Kahnemana i Amosa Tversky’ego nierównowaga w ocenie wartości zysków i strat powoduje, że ludzie boleśniej odczuwają stratę pewnej ważnej dla nich rzeczy niż radość z pozyskania tej rzeczy. Jedną z konsekwencji awersji do strat jest tak zwany efekt utopionych kosztów, gdy pewne działania są kontynuowane, mimo że przynoszą straty, ponieważ osoba zaangażowana w ten proces nie chce utracić tego, co do tej pory zainwestowała (wysiłek, pieniądze, czas) w realizację tych działań.

Kolejną kategorią błędów popełnianych przez osoby zaangażowane w proces podejmowania decyzji, także etycznych, są **błędy szacowania ryzyka związanego z negatywnymi konsekwencjami działań własnych**. I tak ludzie zaniżają ryzyko wtedy, gdy jest ono dobrowolne, kontrolowane, ma charakter chroniczny i stanowi odległy w czasie skutek działań. Jednym z czynników warunkujących powstawanie błędów szacowania ryzyka jest nadmierny optymizm. Optymizm jest oczywiście cechą pożądaną, jednak może on modyfikować trzeźwą ocenę sytuacji i w efekcie prowadzić do błędnych decyzji. Wśród przyczyn powstawania nierealistycznego optymizmu, które mogą mieć wpływ na pracę w organizacjach biurokratycznych, wymienić należy:

1. Poziom spostrzeganej kontroli, jaką osoba ma nad daną sytuacją (im wyższy, tym wyższa skłonność do niedoceniać zagrożeń).
2. Inklinacja egocentryczna (jeśli ja zabezpieczam i podejmuję działania profilaktyczne, to robię to dobrze i skutecznie).
3. Brak doświadczenia.
4. Stereotypowa lub prototypowa ocena (wyraża się ona postawą: „to nie możliwe, żeby taka błahostka spowodowała takie straty”).
5. Podtrzymanie lub podnoszenie samooceny (wyższa ocena własnej samokontroli, wiedzy itd. niż u innych).
6. Strategie radzenia sobie z sytuacjami trudnymi (szczególnie strategia ucieczkowa, polegająca na niezauważaniu problemów).

Z pewnością listę czynników o charakterze podmiotowym, które są wpisane w sposób nieuchronny w proces decyzyjny, można jeszcze wydłużyć (na przykład mechanizm projekcji, wpływ motywacji i emocji, uproszczona przyczynowość). Podane jednak przykłady mają za zadanie wskazać, że postawa określana czasem mianem pychy, wyrażająca się najczęściej w stwierdzeniu: „mnie to nie dotyczy, ja takich błędów nie popełniam”, stosuje się do nas wszystkich, a niektóre z badań pokazują, że opisane mechanizmy odnoszą się aż 80% badanych. To stanowczo za dużo, aby je ignorować.

ZAKOŃCZENIE — PROPOZYCJE DZIAŁAŃ

Do tej pory wymienione zostały tylko nieliczne z pułapek, które na nas samych zastawia nasz umysł i sposób jego działania. Biorąc pod uwagę moment powstania dzieł: *Metamorfozy* i *List do Rzymian*, można zasugerować, że ludzie od tego czasu w niewielkim tylko stopniu podnieśli, albo nie podnieśli wcale, swojej skuteczności w dziedzinie etycznych działań. Nie można też chyba liczyć na szybką poprawę jakości prawa stanowionego ani na to, że organizacje będą funkcjonowały w coraz mniej złożonym i mniej dynamicznym otoczeniu. Jakże zatem działania należy podejmować, by poziom etycznej świadomości i etyczności działań pracowników rzeczywiście wspierał jakość realizowanych przez nich zadań?

Praktyka wskazuje na kilka skutecznych narzędzi, które mogą okazać się przydatne. Warto tutaj poczynić ważną uwagę, że działania zmierzające w tym kierunku mogą przynieść efekty tylko w sytuacji, gdy ich odbiorcy chcą działać w sposób etyczny, wtedy, gdy ich zachowania nieetyczne wynikają z niewiedzy, błędów w rozpoznawaniu sytuacji, presji otoczenia czy niejasności sytuacji. W wypadku, gdy ktoś nie chce postępować etycznie, żadne działania nie przyniosą skutków.

Do najważniejszych elementów wspierających kształtowanie zachowań etycznych należy dobór pracowników, którzy charakteryzują się etyczną postawą. Pytanie jednak: Jakiego narzędzia użyć, aby ocenić, czy postawa kandydata jest właściwa? Onegdaj starając się o posadę, można było w rodzinnej parafii ubiegać się o zaświadczenie moralności. Dzisiaj nie sposób go uzyskać. Jednak istnieje możliwość skonstruowania kompetencyjnego narzędzia badawczego opartego na studiach przypadków, którego wyniki z pewnym prawdopodobieństwem mogą dać odpowiedź na pytanie o poziom wrażliwości moralnej oraz kryteria wyboru osoby badanej. Ich

użyteczność jest wprawdzie dość niewielka (nie sposób stworzyć sytuacji testowej symulującej sytuacje graniczne), ale trudno o inne narzędzia diagnostyczne. Ważnym kryterium w ocenie kandydatów może być również poczucie misji, która przyświeca ich staraniom do objęcia danego stanowiska urzędniczego.

Innym narzędziem, które może znaleźć zastosowanie w kształtowaniu postaw etycznych oraz dostarczających wiedzy o pułapkach czyhających na pracowników, są szkolenia, w tym *coaching* i *mentoring* etyczny. Nie mogą się one ograniczać w formie jedynie do przekazywania wiedzy, ale powinny mieć charakter interaktywny i dyskusyjny. Wspólne rozważanie możliwych rozwiązań trudnych sytuacji i ich konsekwencji pozwala uczestnikom odnieść się do własnych doświadczeń i lepiej je zrozumieć oraz uświadomić sobie własny system przekonań i wartości z ewentualnym wskazaniem możliwości jego korekty. Częstym efektem takich spotkań jest krótkotrwały ból głowy uczestników wynikający z natłoku argumentów i kontrargumentów, ale także wzrost ich wrażliwości moralnej.

Zarówno w czasie sesji szkoleniowych, jak i poza nimi, możliwe są także sesje z doradcą, pozwalające na osiągnięcie celów, takich jak uwrażliwienie urzędników na kwestie etyczne, uświadamianie urzędnikom zagrożeń, aby byli na nie lepiej przygotowani, pokazanie sposobów rozwiązywania trudnych sytuacji, ale przede wszystkim wzmocnienie wewnętrznej postawy etycznej każdego z urzędników. Osoba pełniąca funkcję doradcy i mentora w kwestiach etycznych sama powinna spełniać wysokie standardy etyczne oraz powinna cechować się dużym doświadczeniem. Efektem wspomnianych sesji szkoleniowych może być organizacyjne wypracowywanie procedur działania lub algorytmów postępowania w określonych sytuacjach, zwłaszcza tych nowych, niejasnych i nieokreślonych w regulaminach. Doświadczenia wielu firm w tym zakresie potwierdzają tendencję rosnącą zapotrzebowania na tego typu procedury.

Często przywoływanym narzędziem, które może jednak budzić liczne kontrowersje jest *whistle-blowing* (odgwisdywanie faula). Pojęcie pojawiło się w USA w latach siedemdziesiątych XX wieku i odnosi się do osoby, która za pośrednictwem mediów lub powoływanych specjalnie do tego celu komisji informuje opinię publiczną o niedozwolonych lub nielegalnych działaniach innych pracowników. Może ono przyjąć też łagodniejszą formę obowiązku ostrzegania o zagrożeniu i nawoływania do zmiany zaważonych nieetycznych zachowań innych osób. Warto jednak zauważyć, że wykorzystanie tego sposobu przeciwdziałania nieetycznym zachowaniom wciąż budzi spore kontrowersje, ponieważ często bywa rozumiane jako donosicielstwo. Jednak zło swoje działanie zawsze zaczyna w ciszy,

tworzącej atmosferę przyzwolenia. Mówienie o nim głośno jest jednym ze skuteczniejszych środków zapobiegania rozwojowi niepożądanych nawyków i ich skutków.

Kolejnym rozwiązaniem organizacyjnym jest wprowadzenie w strukturę organizacji instytucji ombudsmiana (męża zaufania) odpowiedzialnego za sprawy etyczne w organizacji. Ombudsman dysponuje własnym, niezależnym od zarządu budżetem, i pionem pracowników realizujących działania kontrolno-monitorujące, zarówno z własnej inicjatywy, jak i na wniosek pracownika. Instytucja ta zapewnia pewną niezależność organu kontrolnego od organów wykonawczych, co w niektórych sytuacjach ułatwia tropienie nieetycznych zjawisk w organizacji i zwalczanie ich przejawów oraz wspiera edukację moralną pracowników.

Ostatnim i być może najważniejszym sposobem kształtowania postaw etycznych pracowników jest wpływ, jaki na swoich podwładnych wywiera przełożony. Wiele prawdy jest w sformułowaniu, że „ryba psuje się od głowy”. Przełożony może stanowić wzorzec do naśladowania i swoim zachowaniem wyznaczać standardy moralne zespołu. Budowanie swojego autorytetu i zaufania przez działania o etycznym charakterze daje pracownikom jasny sygnał, jakie wartości i sposoby działania są akceptowane, a jakie nie. Dobre skutki wywołać może również konsekwentne realizowanie zasady „nie» dla milczenia” o sprawach trudnych, zarówno tych, które dotyczą zachowań pracowników, jak i tych, które dotyczą przełożonego.

BIBLIOGRAFIA

- CHRUPAŁA M., 1996: *Etyka zawodowa a subiektywne poczucie sukcesu zawodowego*. [Niepublikowana praca magisterska. Katowice].
- CHRUPAŁA M., 2004: *Zarządzanie zaufaniem w nowoczesnym przedsiębiorstwie*. „Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne. Kwartalnik Akademii Górniczo-Hutniczej”, T. 49.
- FILEK J., 2004: *Etyczne aspekty działania samorządu terytorialnego*. Kraków.
- GRIFFIN E., 2003: *Podstawy komunikacji społecznej*. Przeł. O. i W. KUBIŃSCY, M. KACMAJOR. Gdańsk.
- KENRICK D., NEUBERG S., CIALDINI R.B., 2006: *Psychologia społeczna*. Przeł. A. NOWAK. Gdańsk.
- KIETLIŃSKI K., REYES V.M., OLEKSYN T., 2005: *Etyka w biznesie i zarządzaniu*. Kraków.
- Kodeks etyki audytora wewnętrznego w Starostwie Powiatowym w Pleszewie. 2006: Zarządzenie Nr 29/06 Starosty Pleszewskiego z dnia 31 października.
- KOZIELECKI J., 1977: *Psychologiczna teoria decyzji*. Warszawa.
- KOZIELECKI J., 1995: *Podejmowanie decyzji*. W: *Percepcja, myślenie, decyzje*. Red. A. GRABOWSKA, W. BUDOHOSKA. Warszawa.

- KOŻUSZNIK B., 2007: *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa.
- NOWAK E., CERN K.M., 2008: *Ethos w życiu publicznym*. Warszawa.
- PRATLEY P., 1998: *Etyka w biznesie*. Przeł. M. ALBIGOWSKI. Warszawa.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007 r. w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych. Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa dnia 30 marca 2007, Nr 55.
- TYSZKA T., 2000: *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*. Gdańsk.